

Freundlich, souverän und alles im Griff?

Im beruflichen Kontakt mit anderen Menschen wird normalerweise erwartet, dass Beschäftigte ihre Gefühle „im Griff“ haben. Ärger, Wut oder Trauer sind meistens nicht angemessen und werden nicht toleriert. In der Regel sollen in vielen Berufen vor allem Freude und Sympathie, mitunter auch Strenge, Kompetenz oder Entschlossenheit ausgestrahlt werden.

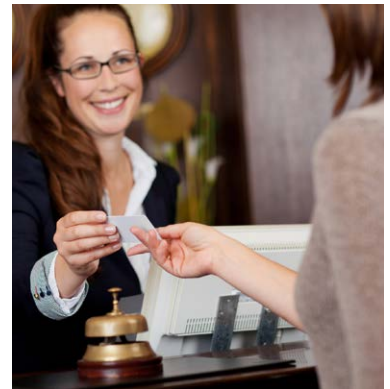


Foto: Fotolia/contrastwerkstatt

Das ist jedoch nicht immer einfach, was Ihre Lerngruppe sicherlich bestätigen kann. Auch Berufsschülerinnen und -schüler der unterschiedlichsten Ausbildungsberufe werden bei ihrer praktischen Tätigkeit häufig mit dem Thema konfrontiert. Sie kennen Situationen aus dem Arbeitsalltag, in denen sie am liebsten allen die Meinung gesagt oder sich in ein dunkles Loch vergraben hätten. In solchen Momenten Freude oder gar Begeisterung für ein Produkt, einen Menschen, einen Arbeitsschritt oder ein Projekt nach außen auszustrahlen, ist eine große Herausforderung. Diese Art der Anforderung nennt man Emotions- oder auch Gefühlsarbeit.



Eine gute Übersicht zum Thema „Emotionsarbeit“ bietet eine Broschüre der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft: www.ccall.de/download_dat/emotionsarbeit.pdf

Das Konzept der Emotionsarbeit wurde zum ersten Mal von Arlie Hochschild (1983) beschrieben. Danach handelt es sich um eine zentrale Arbeitsanforderung, bei der eigene Gefühle gezielt beeinflusst werden, um ein bestimmtes, erwünschtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen. Dabei ist es unerheblich, ob dieses Gefühl mit den tatsächlichen inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht.

Auswirkungen von Emotionsarbeit

Emotionsarbeit kann grundsätzlich in ihrer Wirkung sowohl positiv als auch negativ sein. Gerade im Dienstleistungsbereich, in dem Emotionsarbeit eine besonders große Rolle spielt, sind Beschäftigte häufig geübt darin, zum Beispiel im Umgang mit schwierigen Kunden oder auch bei hohem Zeit- oder Leistungsdruck, freundlich und entspannt zu bleiben. So kann es beispielsweise sehr zufriedenstellend und motivierend für eine Stewardess sein, wenn sie einen schon leicht angetrunkenen, aggressiven Fluggast souverän und freundlich dazu bringen kann, sich ruhig zu verhalten und nichts mehr zu trinken.

Wenn Beschäftigte aber häufig und über längere Zeit Gefühle zeigen müssen, die sie nicht empfinden, kann Emotionsarbeit durchaus negative Folgen haben. Der Widerspruch zwischen erwarteten und tatsächlich empfundenen Gefühlen wird in der Psychologie als **emotionale Dissonanz** bezeichnet (Zapf et al. 2000,

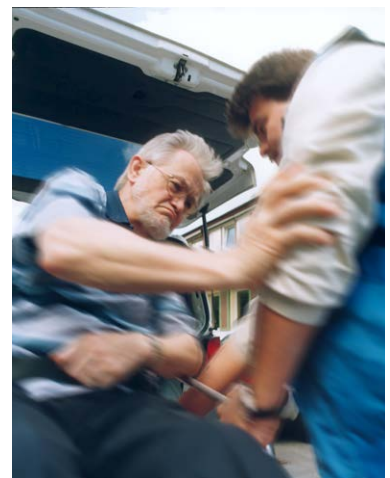


Foto: Frank Schuppelius

In Pflegeberufen werden die Beschäftigten oft emotional stark beansprucht. So kann z. B. der Umgang mit einem schwierigen Klienten viel Kraft kosten.

2002) konnten zeigen, dass emotionale Dissonanz mit emotionaler Erschöpfung und einer zynischen und distanzierten Grundhaltung gegenüber der eigenen Arbeit einhergeht. Emotionale Erschöpfung und Distanzierung sind die Kernsymptome des Burnout-Syndroms. Außerdem wurde gezeigt, dass emotionale Dissonanz auch mit psychosomatischen Beschwerden wie Anspannung, erhöhtem Blutdruck oder Kopfschmerzen zusammenhängen kann.

Wie kann Emotionsarbeit ausgeführt werden?

Grundsätzlich gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten, Emotionen in der gewünschten oder erwarteten Weise zu zeigen:

- a) **Oberflächenhandeln (Surface Acting):** Der Gefühlsausdruck mit Mimik, Gestik und Stimme wird den Erwartungen gemäß gestaltet, während die eigentlichen Gefühle aber nicht beeinflusst werden. Hier besteht also unter Umständen eine permanente emotionale Dissonanzsituation.
- b) **Tiefenhandeln (Deep Acting):** Hier wird versucht, die Gefühle, die am Arbeitsplatz erwartet werden, auch wirklich zu fühlen.

Forschungsergebnisse zeigen, dass Tiefenhandeln sich insgesamt positiver auf Wohlbefinden und Gesundheit auswirkt, weil die emotionale Dissonanz reduziert werden kann (Pugh, Groth & Hennig-Thurau, 2011). Da sie beim Oberflächenhandeln dagegen bestehen bleibt, sind hier die Auswirkungen häufig deutlich negativer. Es gibt allerdings auch Forschungsergebnisse, die zeigen, dass Beschäftigte, die gern nach außen etwas darstellen, also gern schauspielern, weniger mit negativen Folgen zu kämpfen haben. Besonders wichtig ist dabei, ob es den Beschäftigten etwas ausmacht, anderen etwas „vorzuspielen“.

Es ist somit für Beschäftigte, die sich in sehr intensivem und häufigem Kontakt mit Menschen befinden, im Sinne der Erhaltung von Wohlbefinden und Gesundheit wesentlich günstiger, Tiefenhandeln einzusetzen als Oberflächenhandeln.

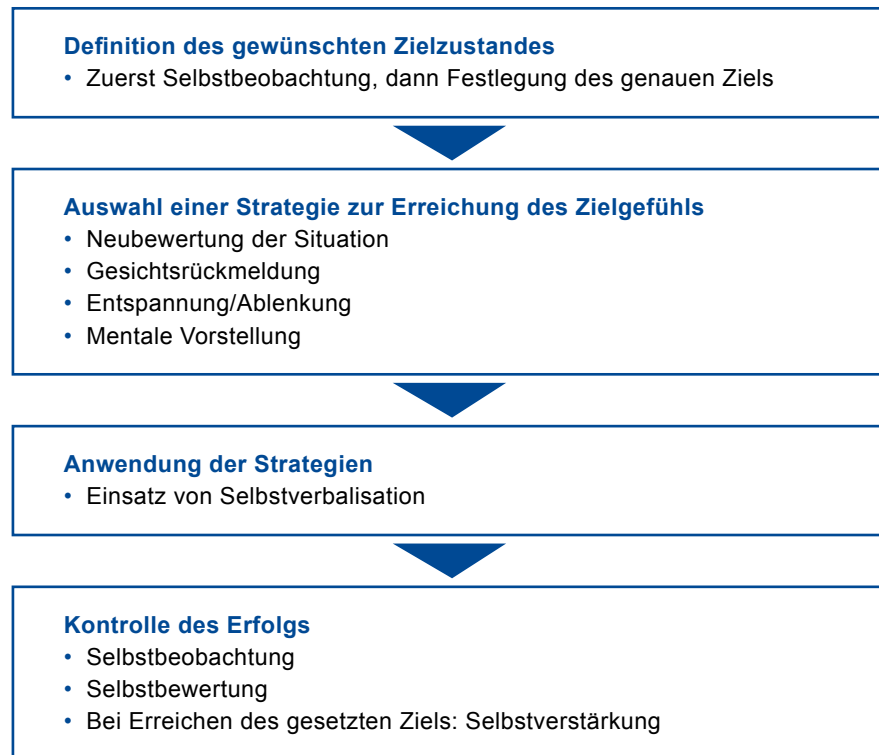
Ein weiterer Vorteil des Tiefenhandelns, der sich letztlich auch auf Wohlbefinden und Gesundheit auswirkt, ist die positivere Reaktion zum Beispiel der Kunden, Kundinnen, Patienten und Patientinnen (Hülshager, Lang, Schewe & Zijlstra, 2015). Tiefenhandeln erzeugt authentisches Verhalten. Beim Oberflächenhandeln dagegen wird es früher oder später schwierig, die Fassade aufrechtzuerhalten. Und so kennt wohl jeder Beispiele von Beschäftigten in der Kundenberatung oder im Service, deren Freundlichkeit eher aufgesetzt als echt gewirkt hat. Die Reaktionen des Gegenüber auf ein solches Verhalten sind oft ablehnend.

Wege zum Tiefenhandeln

Um Emotionen gezielt in eine erwartete Richtung zu verändern, können verschiedene Techniken eingesetzt werden. Diese stammen aus der Verhaltenstherapie, können aber auch im Arbeitskontext angewendet werden.

Da bei der Arbeit und vor allem im Kundenkontakt in der Regel positive Emotionen erwartet werden, geht es vor allem darum, negativen Emotionen wie Ärger, Wut, Trauer oder auch einem gering ausgeprägten Selbstbewusstsein in einzelnen Situationen entgegenzuwirken.

Einen Überblick über die verschiedenen Ansätze liefert die folgende Darstellung von Matthias Berking aus seinem Buch „Training emotionaler Kompetenzen“ (2015):



Die einzelnen Schritte werden nachfolgend näher erläutert:

Selbstbeobachtung

Um Verhalten zu ändern, muss es zuerst systematisch beobachtet werden. Solche Beobachtungen sollten möglichst über einen längeren Zeitraum (wenigstens ein oder zwei Wochen) durchgeführt werden. Zur Erfassung haben sich besonders Verhaltenstagebücher bewährt, in denen die relevanten Reaktionen immer dann eingetragen werden, wenn sie auftreten. So könnten im Kontext der Emotionsarbeit beispielsweise immer die Situationen notiert werden, in denen es schwerfiel, die gewünschten Gefühle zu zeigen.

Strategien zur Erreichung des Zielgefühls – Neubewertung der Situation

Die zentrale Strategie, um Tiefenhandeln zu erreichen, ist die Neubewertung von Situationen. Das Ziel dabei ist, die Gedanken zu verändern, die in einer Situation entstehen. Denkt eine Pflegekraft an eine Bewohnerin, die ständig etwas auszusetzen hat und nie dankbar ist, kann sie das als persönliche Herabsetzung interpretieren. Deshalb wird es ihr auch schwerfallen, in der Pflegesituation freundlich und entspannt zu bleiben, so wie es eigentlich von ihr erwartet wird. Sie wird dagegen möglicherweise kurz angebunden reagieren und das Verhältnis zur Bewohnerin dadurch weiter verschlechtern.

Die Bewertung der Situation kann aber verändert werden. Dafür ist die **ABC-Methode** von Ellis (2006) hilfreich.

A steht für die Ausgangssituation, **B** für die gedankliche Bewertung der Situation und **C** für die Konsequenz (englisch: Consequence). Die Bewertung einer Situation hat entscheidenden Einfluss darauf, welche Gefühle in dieser Situation empfunden werden und welche Reaktionen entstehen. Wenn die Bewertung einer Situation gezielt verändert wird, können auch Gefühle und Reaktionen verändert werden. Darum ist die Bewertung der zentrale

Ansatzpunkt. Die Pflegekraft kann beispielsweise versuchen, sich schon vor und auch während des Kontakts mit der Patientin zu verdeutlichen, dass sich die Bewohnerin in einer schwierigen Lage befindet und dadurch generell unzufrieden ist. Ihr Verhalten richte sich daher nicht speziell gegen die Pflegekraft. Am Beispiel von Herrn Meier, eines Angestellten einer Zeitarbeitsfirma, wird dies im didaktisch-methodischen Kommentar auf den Seiten fünf und sechs detailliert erläutert.

Weitere Techniken

Es gibt neben der Neubewertung von Situationen auch andere Techniken, die die Schülerinnen und Schüler in dem Moment unterstützen können, in dem sie ein bestimmtes Gefühl verändern möchten.

Sie können dafür ihren **Gesichtsausdruck bewusst verändern**. Die Aktivierung zum Beispiel der Lachmuskulatur löst im Gehirn Impulse aus, die ihre Gefühle beeinflussen können. Diese Methode wird nicht dazu führen, dass sich eine Person auf einmal uneingeschränkt froh fühlt, wenn Sie vorher todtraurig war. Aber sie kann einen kleinen Impuls geben.

Der Einsatz und das intensive und regelmäßige Einüben von **Entspannungstechniken** (z. B. autogenes Training, progressive Muskelrelaxation, Meditation) kann sinnvoll sein, vor allem um Gefühle wie Wut oder Ärger zu verringern. Informationen und Handlungsanleitungen bieten insbesondere die gesetzlichen Krankenversicherungsträger. Zum Beispiel die AOK unter https://www.vigo.de/de/vorbeugen/koerper_und_seele/entspannung_und_wellness/entspannungstechniken/hilfe_zur_selbsthilfe_entspannungstechniken.html. Oder die Techniker Krankenkasse unter: <https://www.tk.de/tk/life-balance/aktiv-entspannen/entspannung-zum-download/747644>.

Auch **Phantasiereisen** an schöne Orte oder **Erinnerungen an angenehme Situationen** können dabei unterstützen, unangenehme Emotionen abzuschwächen. Alternativ können Fotos oder Bilder am Arbeitsplatz platziert werden und, wenn in der Situation möglich, auch auf dem Smartphone oder Tablet betrachtet werden.

Für bestimmte Menschen sind **Ablenkungstechniken** hilfreich, vor allem wenn jemand Ärger oder Wut empfindet. Menschen, die dazu neigen, in bestimmten Situationen sehr intensiv zu reagieren und diese Reaktion anschließend häufig als unangemessen beschreiben (z. B. Wutanfall vor Mitschülern oder Kollegen, Beschimpfung oder auch Tränenausbruch) können versuchen, sich eine bestimmte Handlung anzugewöhnen, die ihnen etwas Zeit verschafft. So kann man zum Beispiel ein Gummiband ums Handgelenk tragen, an dem man immer erst einmal zieht, wenn sich ein Wutausbruch ankündigt. Befindet man sich in einer Gesprächssituation, muss das natürlich relativ etwas diskret geschehen. Diese Ablenkungshandlung kann dabei helfen, kurz aus der Situation herauszutreten. Alternativ kann man in solchen Situationen – wenn möglich – kurz hinausgehen und tief durchatmen, bevor man das Gespräch fortsetzt.

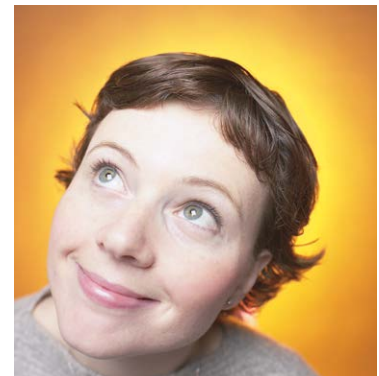


Foto: Ingram Publishing

Wer bewusst lächelt und an etwas Angenehmes denkt, löst im Gehirn positive Impulse aus. Das kann dabei helfen, sich entspannter und besser zu fühlen.

Anwendung der Strategien – Unterstützung durch inneres Mitsprechen

Jeder Mensch führt zumindest ab und zu innere Monologe. So werden zum Beispiel Arbeitsschritte durch inneres Mitsprechen begleitet. Das könnte sich zum Beispiel so „anhören“: „Dieser Text ist ja völlig unverständlich. So etwas Dummes, der muss ja völlig umformuliert werden.“ Der Mitarbeiter einer Hotline könnte beispielsweise folgende Worte innerlich mitsprechen: „Komm schon, komm schon, das Gespräch ist gleich vorbei, ist gleich geschafft, dann gibt's einen Kaffee....“

Solche inneren Monologe können auch gezielt genutzt werden, um Gedanken, Gefühle und Verhalten zu verändern. Sie unterstützen dabei, das angestrebte Verhalten aufrechtzuerhalten. Will ein Polizist beispielsweise vermeiden, auf die Beleidigungen eines betrunkenen Randalierers mit Wut zu reagieren, kann er versuchen, die Provokation nicht auf sich zu beziehen (das ist die Bewertung) und sich zur Unterstützung sagen: „Der meint gar nicht mich, sondern nur die Uniform. Ich muss das nicht persönlich nehmen!“

Kontrolle des Erfolgs – Selbstbeobachtung

Selbstbeobachtung ist nicht nur bei der Analyse der Ausgangssituation wichtig. Sie sollte auch systematisch eingesetzt werden, um zu prüfen, ob die eingesetzten Maßnahmen zur Änderung der Gefühle in schwierigen Situationen gewirkt haben. Auch das lässt sich am besten mit einem Tagebuch umsetzen. Dort wird möglichst täglich notiert, welche Situationen erfolgreich neu bewertet wurden beziehungsweise ob die ergänzenden Techniken erfolgreich waren.

Selbstbewertung

Für jede Situation muss dann bewertet werden, ob die erwünschte Gefühlsänderung eingetreten ist. Dabei ist es sehr wichtig, ehrlich mit sich selbst zu sein.

Bei Erreichen des gesetzten Ziels: Selbstverstärkung

Die Veränderung von Bewertungen und in Folge von Gefühlen und Verhalten ist oft ein schwieriger und längerer Prozess, weil sich die Reaktionen über lange Zeit eingeschliffen haben und automatisiert ablaufen. Besonders zu Beginn ist es sehr anstrengend, sich solchen automatisierten Verhaltenstendenzen zu widersetzen. Wenn es dennoch ein paar Mal erfolgreich gelungen ist, sollte man sich unbedingt selbst belohnen. Dafür sollte aber schon vorher genau definiert werden, was das Ziel ist. Das Ziel darf weder zu leicht noch zu schwer zu erreichen sein. Dazu ein Beispiel:

Eine Führungskraft möchte zukünftig nicht jedes Mal, wenn ein Arbeitsergebnis nicht ganz ihren Erwartungen entspricht, mit Ärger und Kritik zu reagieren. Deshalb hat sie sich vorgenommen, immer erst einmal eine kurze Pause zu machen oder eine andere Aufgabe zu erledigen, bevor sie mit dem Mitarbeiter spricht. Außerdem notiert sie jetzt jedes Mal eine kurze Gegenüberstellung: Was hat der Mitarbeiter gut gemacht und was muss verbessert werden? Ihr Ziel ist es, in einer ersten Stufe drei Tage durchzuhalten. Nachdem sie das geschafft hat, gönnt sie sich zum Beispiel ein Stück Kuchen und einen Kaffee in ihrer Lieblingsbäckerei.

Maßnahmen im Betrieb

Eigene Emotionen so steuern zu können, dass negative Folgen wie Stress oder ein schlechtes Wohlbefinden vermieden werden, ist eine wichtige Fähigkeit, die man durch Übung beeinflussen und letztendlich verbessern kann. Das hilft übrigens nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Kontext, um psychische Fehlbelastungen zu vermeiden. Die Verantwortung dafür und inwieweit man sich hier einbringt, liegt allerdings bei den Beschäftigten selbst.

Es gibt aber noch weitere Maßnahmen, um Emotionsarbeit zu reduzieren. Diese werden nicht von den Beschäftigten, sondern den Verantwortlichen in einem Betrieb oder Unternehmen umgesetzt. Sie können viel dazu beitragen, dass es für die Beschäftigten leichter wird, mit Emotionen in der gewünschten Art und Weise umzugehen. Der jeweilige Ansatz hängt stark von der konkreten betrieblichen Situation ab, aber es lassen sich einige generelle Empfehlungen geben, die in den Betrieben vor Ort angeregt werden können – soweit sie nicht bereits realisiert werden.

- **Gestaltung der Arbeitsbedingungen:** Die Schülerinnen und Schüler haben nun bereits gelernt, dass es am günstigsten für ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit ist, wenn sie die Gefühle, die sie zeigen sollen, auch tatsächlich empfinden. Dazu kann die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ganz wesentlich beitragen. Im beruflichen Kontakt mit Menschen ist es meist wichtig, freundlich, nachsichtig, geduldig und überlegt zu reagieren. Wenn man sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt und das Gefühl hat, alle Aufgaben gut bewältigen zu können, ist es viel wahrscheinlicher, dass man diese Gefühle tatsächlich auch empfindet. Es ist daher wichtig, dass Quellen für Überforderung, Stress und negative Emotionen generell analysiert werden und ihnen entgegengewirkt wird. Dazu kann die Gefährdungsbeurteilung beitragen, die in jedem Betrieb durchgeführt werden muss. Man kann aber auch selbst aktiv werden und die Vorgesetzten, die Arbeitsschutzverantwortlichen, den Betriebsrat oder die Jugend- und Auszubildendenvertretung ansprechen, wenn Arbeitsanforderungen die Beschäftigten dauerhaft vor Probleme stellen. Dann sollte zusammen eine Lösung gefunden werden.
- **Möglichkeiten zum Rückzug schaffen:** Manchmal brauchen Beschäftigte einfach eine Auszeit, um mit den Emotionen in einer bestimmten Situation klarzukommen. Es sollte daher im Team vereinbarte Möglichkeiten geben, sich auch einmal zumindest für kurze Zeit zurückzuziehen. Wurde eine Verkäuferin beispielsweise von einem Kunden stark beschimpft, sollte es möglich und akzeptiert sein, dass sie den Verkaufsbereich kurz verlassen kann.
- **Regelmäßige Möglichkeiten zum Austausch schaffen:** Jeder Mensch macht die Erfahrung, dass Situationen oder Probleme nicht mehr so schlimm sind, wenn man sie mit anderen besprechen kann. Oft lassen sich sogar direkt Lösungen finden. Gerade in Berufsgruppen mit viel Kontakt zu Kunden, Kundinnen oder Patienten und Patientinnen können regelmäßige Austauschangebote sehr hilfreich sein. Es ist dabei gar nicht nötig, dass eine solche „kollegiale Beratung“ von einem Moderator oder einer Moderatorin geleitet wird. Die Teilnehmenden können einfach nacheinander berichten, was ihnen auf der Seele brennt. Dabei sollte die Situation oder das Problem jeweils kurz und möglichst sachlich dargestellt werden. Die Kolleginnen und Kollegen können zuerst bei Unklarheiten nachfragen. Dann sollten alle gezielt nach Lösungen suchen, mit denen die Situation verbessert oder das Problem verringert wird. Auf diesem Weg kann vermieden werden, dass ein solches Treffen zur reinen „Meckerecke“ wird.
- **Schulungen anbieten:** Es ist mehr als hilfreich für das emotionale Rüstzeug der Beschäftigten, wenn die Arbeitgeber regelmäßig Schulungen anbieten, in denen die Techniken zur Bewältigung von Emotionsarbeit immer wieder auf den neuesten Stand gebracht und geübt werden.



Hinweise zur kollegialen Beratung unter https://www.igmetall-nrw.de/fileadmin/user_upload/pdfs/Kollegiale_Beratung_-_IG_Metall-Broschuere.pdf

Literaturangaben:

Berking, M. (2014). Training emotionaler Kompetenzen (3. Aufl.). Springer, Heidelberg

Ellis, A. (2006). Training der Gefühle. Münchner Verlagsgruppe, München

Hochschild, A. (1983). The managed heart. University of California Press, Berkley

Pugh, S.; Groth, D.; M. & Hennig-Thurau, T. (2011). Willing and Able to Fake Emotions: A Closer Examination of the Link Between Emotional Dissonance and Employee Well-Being (Abstract). Journal of Applied Psychology, Vol. 96, No. 2, 377–390

Hülshager, U. R.; Lang, J. W. B.; Schewe, A. F. & Zijlstra, F. R. H. (2015). When Regulating Emotions at Work Pays Off: A Diary and an Intervention Study on Emotion Regulation and Customer Tips in Service Jobs. Journal of Applied Psychology, 100 (2), 263–277

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. Human Resources Management Review 12:237

Impressum

DGUV Lernen und Gesundheit, Emotionsarbeit, Januar 2017

Herausgeber: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Glinkastraße 40, 10117 Berlin

Redaktion: Andreas Baader, Sankt Augustin (verantwortlich); Gabriele Albert, Wiesbaden

Text: Dr. Maren Cosmar, Dipl.-Psych., Referentin der Institutsleitung im Bereich „Psychische Belastungen und Gesundheit“ am Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) in Dresden

Verlag: Universum Verlag GmbH, 65175 Wiesbaden, Telefon: 0611/9030-0, www.universum.de



Internet-
hinweis



Arbeits-
blätter



Arbeits-
auftrag



Folien/
Schaubilder



Video



Didaktisch-
methodischer
Hinweis



Lehrmaterialien